



Monimuotoisuuden johtaminen kaupan alalla

Moona Vesin

Opinnäytetyö, AMK

2/2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Vesin, Moona

Monimuotoisuuden johtaminen kaupan alalla

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2023, 38 sivua

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: Suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää monimuotoisuuden ja sen johtamisen nykytilanne kaupan alalla. Tavoitteena oli löytää monimuotoisen työväestön hyötyjä, monimuotoisuuden edistämisen keinoja sekä kerätä yleistieto monimuotoisuudesta kaupan alan esihenkilöiden tueksi. Työn lopputuloksena syntyi kaupan alan monimuotoisuuden osa-alueita tutkiva työ, joka painotettiin johtajuuteen ja siihen, mitä nykyajan esihenkilön kannattaa ottaa huomioon.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineistoa kerättiin alan kirjallisuudesta, oppaista, julkaisuista sekä teemahaastattelujen avulla. Tutkimusta varten haastateltiin marketkaupan yksiköiden esihenkilöitä sekä työntekijöitä 2022 loppuvuoden ja 2023 alkuvuoden aikana. Työntekijöitä haastatteleamalla saatiin erilaista näkökulmaa monimuotoisuuden johtamiseen, sekä vahvistettiin esihenkilöiden kertomaa näkemystä aiheesta. Haastattelut analysoitiin teemoittelun avulla.

Haastattelujen analysoinnin jälkeen kävi ilmi, että kaupan alalta löytyy monimuotoisuutta ja monimuotoisuuden johtaminen on osa arkea. Monimuotoisuutta luovia tekijöitä olivat ikä, kokemus, koulutus, erilaiset elämänvaiheet ja kansalaisuus. Monimuotoisuutta hyödynnettiin marketkaupoissa työvuorosunnittelun avulla, jolloin työntekijöiden vahvuudet pääsivät käyttöön. Monimuotoisuutta johdettiin mahdollistamalla tasa-arvoinen työyhteisö, jossa jokainen saa tehdä töitä omana itsenään, omalla tyylillään. Syrjintään ja epäasialliseen käyttäytymiseen puututtiin ja esihenkilöiden ovet olivat avoinna asialle kuin asialle.

Avainsanat (asiasanat)

Monimuotoisuuden johtaminen, monimuotoisuus, henkilöstön monimuotoisuus, esihenkilötyö

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei muita tietoja

Vesin, Moona

Diversity management in the field of trade

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2023, 38 pages

Degree Programme Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The purpose of the thesis was to find out what is the current state of diversity and diversity management in the field of trade. The aim was to find what kind of benefits can diverse employees bring to organization and to supervisor. The aim of the work was also to find ways to promote diversity and to collect general information on diversity to support supervisors. The end result was a work that explored the diversity in the field of trade, with an emphasis on leadership and what supervisor should keep in mind these days.

The thesis was carried out as qualitative research, and material was collected from literature, guides, publications and thematic interviews in the field. For the study, supervisors and employees of market trade units were interviewed during the rest of 2022. Interviewing the employees provided a different perspective on diversity management, and the supervisors' view on the topic was strengthened. The interviews were analysed by using themes.

After analyzing the interviews, it turned out that there is diversity in the field of trade, and diversity management is part of everyday life. The factors that created diversity were age, experience, education, different life stages and nationality. Diversity was utilised in supermarket stores through shift planning, which allowed supervisor to use each strengths of the employees. Diversity was led by enabling an equal work community, where everyone can work as themselves, in their own style. Discrimination and inappropriate behaviour were addressed, and the doors of supervisors were open to any matter.

Keywords/tags (subjects)

Diversity management, diversity, staff diversity, supervisory work

Miscellaneous (Confidential information)

No other information

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Monimuotoisuus	7
2.1	Monimuotoisuus käsitteenä	7
2.2	Monimuotoisuuden johtaminen käsitteenä	8
2.3	Kaupan alan tulevaisuus.....	8
3	Monimuotoisuuden johtaminen	10
3.1	Monimuotoisuuden johtamisen hyödyt	10
3.2	Monimuotoisuuden johtamisen arviointi	11
3.3	Monimuotoisuuden edistäminen.....	12
4	Tutkimusasetelma	13
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	13
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	14
4.3	Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät.....	15
5	Tutkimustulokset.....	19
5.1	Opinnäytetyön toteutus.....	19
5.2	Haastatteluiden tulokset.....	20
5.3	Johtopäätökset.....	26
6	Pohdinta.....	29
	Lähteet	34
	Liitteet	37
	Liite 1. Haastattelurunko, esihenkilöt	37
	Liite 2. Haastattelurunko, työntekijät	38

Kuviot

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys	6
Kuvio 2. Itsearviointityökalu	11
Kuvio 3. Monimuotoisuuslupaus.	13
Kuvio 4. Luotettavuusvarauma	33

1 Johdanto

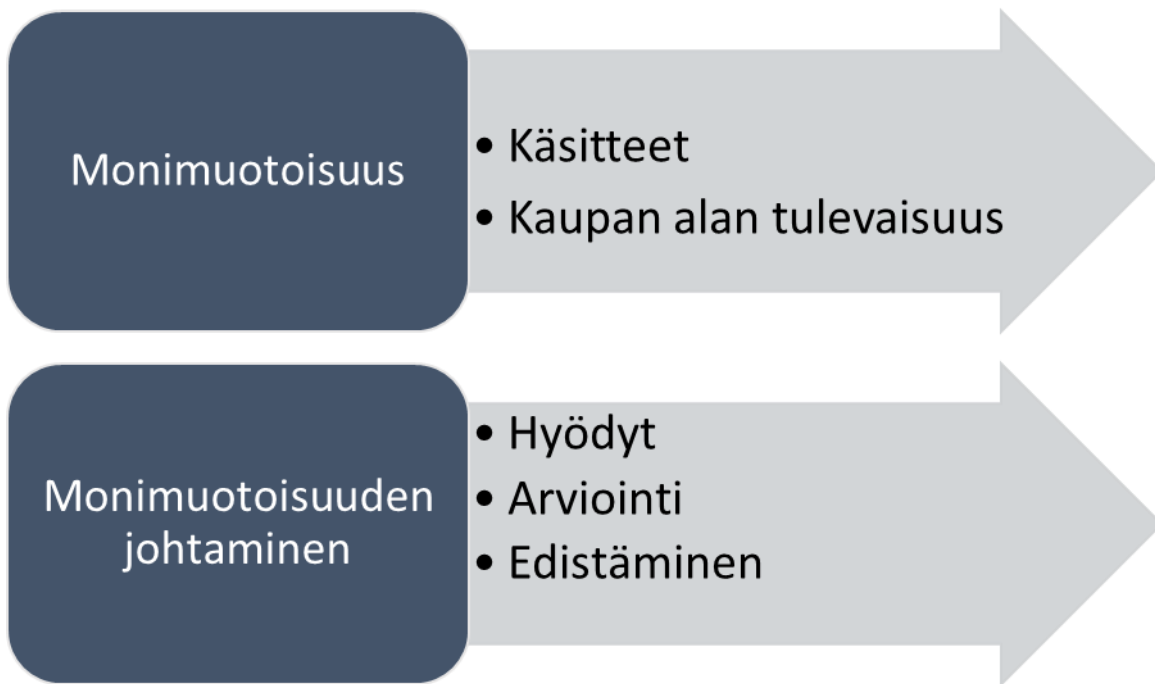
Suomen väestönrakenteen ennustetaan muuttuvan tulevan parin vuosikymmenen aikana. Muutosta aiheuttaa ikääntyvä työväestö sekä maahan muuttavan väestön lisääntyminen. Nuorempien työntekijöiden määrä alkaa vähentyä. Nyt jos koskaan työpaikkojen tulee tarttua monimuotoisuuteen, sen johtamiseen sekä osaamisen kehittämiseen. (Bergbom & Lantto & Leino-Arjas & Ruokolainen & Tarvainen & Varje. 2020, 53.)

Henkilöstörakenteen monimuotoisuutta tulisi edistää palkkaamalla työntekijöitä, jotka ovat niin iältään, työkyvyltään kuin taustoiltaan erilaisia. Rekrytoinnissa sekä työnteossa on edistettävä syrjimätöntä otetta, sekä osaamisen kehittäminen tulisi ottaa luonnolliseksi osaksi organisaation toimintaa. Maahanmuuttoon liittyvä asenneilmapiiri vaatii myös mahdollisesti ajatustyötä, jotta maahanmuutto saadaan hyödynnettyä työmarkkinoilla. (Bergbom ym. 2020, 53.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää monimuotoisuuden johtamisen nykytilanne markketoissa, sisältäen monimuotoisuuden johtamisen tapoja, monimuotoisuuden edistämisen keinoja sekä monimuotoisuuden hyödyntämistä. Monimuotoisella työväestöllä saavutettavia hyötyjä tullaan myös tässä työssä käsittelemään tarkemmin, niin teorian kuin haastattelujen kautta. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti monimuotoisuuden ajankohtaisuus sekä opinnäytetyön tekijän kiinnostus monimuotoisuutta sekä johtamisen opintoja kohtaan. Rajausta kaupan alalle tuli luonnollisesti opinnäytetyön tekijän oman työn sekä useamman vuoden kaupan alan kokemuksen kautta. Opinnäytetyöllä halutaan tuoda uusia näkökulmia johtamisajattelun kehittämiseen, sekä vinkkejä aiheesta kiinnostuneille kaupan alan esihenkilöille. Monimuotoinen työyhteisö ja sen toimivuus tulee olemaan yksi keskeisistä tekijöistä tuloksellisuuden sekä työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta. (Bergbom ym. 2020, 62).

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelminä käytetään teemahaastatteluja. Laadullinen tutkimusote valittiin, sillä työhön sisältyy myös aitoja kokemuksia monimuotoisuudesta ja sen hyödyistä. Työn lopputuloksena syntyy kaupan alan monimuotoisuuden osa-alueita tutkiva työ, joka painotetaan johtajuuteen ja siihen, mitä nykyajan esihenkilön kannattaa ottaa huomioon. Muuttuvassa maailmassa esihenkilöiden täytyy omaksua uusia johtamisen tapoja monimuotoisuuden keskellä.

Opinnäytetyössä pääteemat ja niiden sisällöt jaotellaan teoreettisen viitekehyksen avulla. Teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan aiheeseen liittyvien erilaisten näkökulmien kasaamista, eli tehdään yhteenveto siitä, miten aihetta lähestytään ja millaisia tuloksia on saatu kasaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006). Pääteemana opinnäytetyössä on monimuotoisuuden johtaminen, pitäen sisällään monimuotoisuuden johtamisella saavutettavia hyötyjä, monimuotoisuuden edistämisen keinoja sekä vinkkejä oman monimuotoisuuden johtamisen arviointiin.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä monimuotoisuutta jaetaan kahteen osioon; monimuotoisuuteen ja monimuotoisuuden johtamiseen. Vaikka opinnäytetyön aiheena on monimuotoisuuden johtaminen, on yhtenä tarkoituksena tuoda esiin myös yleisesti tietoa monimuotoisuudesta. Tästä syystä tutkimus alkaa monimuotoisuuden teemalla, pitäen sisällään käsitteiden läpikäymisen sekä rajauksen kaupan alaan. Monimuotoisuuden teemaan kuuluu myös osa tutkimuksessa toteutettujen haastatteluiden tuloksista, eli vastaukset kysymykseen, mitä monimuotoisuus on kaupan alalla. Toinen teema vie tarkemmin pääaiheeseen, eli monimuotoisuuden johtamiseen. Tässä osiossa käydään läpi monimuotoisuuden johtamisen hyödyt, arviointi monimuotoisuuden johtamisen itsearvioinnin työkalla, sekä monimuotoisuuden edistämisen keinot.

2 Monimuotoisuus

Seuraavissa kappaleissa avataan tarkemmin monimuotoisuutta ja sen johtamista käsitteinä. Monimuotoisuutta esitellään sen näkyvissä olevina, sekä piilossa pysyvinä muotoina. Sen lisäksi käydään läpi kaupan alan tulevaisuuden näkymiä, joihin vaikuttavat megatrendit kasvattavat alan osaamistarpeita. Monimuotoisuuden arvioinnin osa-alueita esitellään monimuotoisuuden johtamisen itsearvioinnin työkalun avulla.

2.1 Monimuotoisuus käsitteenä

Sanat monimuotoisuus ja moninaisuus mielletään usein samaa asiaa tarkoittavaksi. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus- kirjassa kirjoittaja esittää nämä kaksi käsitettä hieman erilaisina sisällöiltään. Moninaisuus- käsitteellä viitataan henkilöiden inhimillisiin eroavaisuuksiin, esimerkiksi persoonallisuuteen ja temperamenttiin. Monimuotoisuus- käsitteellä taas viitataan enemmänkin ympäristöön tai luontoon liittyviin tekijöihin. (Laaksonen & Ollila. 2022, 24.) Opinnäytetyössä tul- laan käyttämään pääsääntöisesti monimuotoisuus- käsitettä, sillä monimuotoisuus- käsite vaikuttaa tutkituissa lähteissä kattavan yleisesti kaikkea sitä, mikä tekee meistä erilaisia. Opinnäytetyössä esiintyy myös käsitteet diversiteetti ja diversiteettityö, jolla tarkoitetaan yllä mainittua monimuotoisuutta ja monimuotoisuuden johtamisen työtä.

Monimuotoisuus vaikuttaakin siis olevan laaja aihe, joka näkyy jollakin tapaa jokaisessa työryhmässä. FIBS:n monimuotoisuusarviointi antaa tietoa monimuotoisuudesta. FIBS on yritysvastuuverkosto, joka auttaa yrityksiä yhdistämään vastuullisuutta ja liiketoimintaa käytännön tasolla. (FIBS. N.d). Meitä erilaistaa ryhmän jäsenenä esimerkiksi ikä, ammatti, sukupuoli, kansalaisuus, uskonto, kielitausta tai vaikka kehitysvamma. Diversiteetistä ja sen lisäämisestä annetaan esimerkkinä miesvaltainen ala, johon hakeutuvat naistyöntekijät lisäävät työyhteisön diversiteettiä. (Monimuotoisuusarviointi N.d.)

Monimuotoisuuteen liittyen myös henkilöstön erilaiset koulutustaustat, kokemukset, työskentelytavat, elämäntyyli, kulutustottumukset sekä taidot voivat organisaatiossa tuoda työnantajalle osaamista, uutta näkemystä sekä ideoita työntekoon. (Monimuotoisuusarviointi. N.d.) Yllä mainittujen lisäksi muita monimuotoisuuden piilossa pysyviä tekijöitä voi olla esimerkiksi maailmankat- somus, arvomaailma ja luonteenpiirteet. (Jabe. 2017, 14).

Toinen käsite, joka on hyvä määritellä monimuotoisuuden yhteydessä, on inklusiivisuus. Monimuotoinen työryhmä vaatii toimiakseen inklusiivisen työilmapiirin. Inklusiivinen työilmapiiri on sellainen, jossa jokainen kokee arvostusta, joukkoon kuulumista sekä mahdollisuutta vaikuttaa asioihin. Työilmapiirin inklusiivisuuden kokemukseen voidaan vaikuttaa organisaatiossa erilaisilla käytännöillä, toimitilaratkaisuilla sekä yksilöiden välisellä viestinnällä. (Monimuotoisuusarviointi. N.d.)

2.2 Monimuotoisuuden johtaminen käsitteenä

FIBS:in monimuotoisuusarviointi määrittelee monimuotoisuuden johtamisen sellaisen työ- ja toimintakulttuurin luomisena, jossa jokainen tuntee olevansa yhtä lailla arvostettu sekä osallisena työyhteisössä. Monimuotoisuuden johtaminen on yhdenvertaista kohtelua, jota johtaja mahdollistaa vaikuttamalla esimerkiksi koulutukseen, työn järjestelyihin, työnteon tapoihin sekä palkitsemiseen. (Monimuotoisuusarviointi. N.d.)

Monimuotoisuuden johtamista on erilaisuuksien huomaaminen sekä niiden arvostaminen. Hyödynnetään monipuolista osaamista ja vahvuuksia. Johtajan johtamisosaamiseen kuuluukin eettinen suhtautuminen moninaisuuteen, erilaisuuden arvostaminen sekä taito kuunnella työntekijöitä. Myös joustavuus työyhteisön kehittämisessä antaa väyliä monimuotoisuuden johtamiseen, sillä joustavuus mahdollistaa erilaisuuden arvon näkemisen. (Laaksonen & Ollila 2022, 31.)

Monimuotoisuuden johtamista voidaan määritellä myös oppimiseen tähtäävänä lähestymistapana sekä yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä edistävänä johtamisena. Syrjimättömyyden ja yhdenvertaisuuden tavoitteet mielessä pitäen, inklusiivinen johtaja varmistaa yhtäläiset työllistymismahdollisuudet kaikille sekä tasavertaisen kohtelun ja palkkauksen. Kun monimuotoisuutta lähestytään uteliaalla, oppivalla asenteella, voidaan löytää uudenlaisia tapoja työn tekemiseen, uusia näkökulmia sekä mahdollisuuksia. (Laukkanen. 2020.)

2.3 Kaupan alan tulevaisuus

Tässä työssä monimuotoisuutta kaupan alalla on tutkittu marketkaupoissa. Monimuotoisuus kaupan alalla on osittain nähtävissä jo ihan arkisten kauppareissujen yhteydessä. Päällepäin nähtävää

monimuotoisuutta voidaan havaita esimerkiksi ikäjakaumaan sekä nais- tai miesvaltaisuuteen liittyen. Tarkemmin ja syvällisemmin monimuotoisuutta kaupan alalla tullaan tässä työssä tarkastelemaan myöhemmin haastattelujen avulla.

Mietitään kuitenkin tähän väliin kaupan alan tulevaisuutta omana osionaan, jolloin monimuotoisuuden hyötyjä voidaan yhdistää työssä kaupan alaan paremmin. Kaupan alan sanotaan olevan suurten muutosten keskellä työ- ja elinkeinoministeriön tiedotteen 2021 mukaan. Kuluttajien käyttäytyminen muuttuu, verkkokaupan merkitys kasvaa sekä digitalisaatio jatkaa kehittymistään. Muutokset vaikuttavat alalla esimerkiksi työntekijöiden osaamis- ja koulutustarpeeseen. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021.)

Kaupan alan tulevaisuutta käsiteltiin myös vuonna 2019 järjestetyssä keskustelussa, jossa osallistujat olivat samaa mieltä siitä, että kaupan alalla työ sekä osaamisvaatimukset tulevat muuttumaan. Tulevaisuuden muutoksiin ajavat megatrendit, esimerkiksi digitalisaatio sekä ilmastonmuutos. Vastuullisuus tulee myös olemaan yksi keskeinen tekijä, joka tulee vaikuttamaan kaupan alalla. (Miltä näyttää kaupan... 2019.)

Kaupan alan työntekijöiden osaamisvaatimukset, kuten palveluosaaminen sekä digitaidot tulevat korostumaan entisestään. (Miltä näyttää kaupan... 2019). Kaupan alan osaamistarpeita käsittelee myös opetushallitus osittain yhtenevin ajatuksin yllä mainitussa keskustelussa mukana olleen Rönni-Sällisen kanssa. Opetushallitus nimittäin ennustaa kaupan alan (2035) kasvaviksi osaamistarpeiksi asiakaspalvelutaitoja sekä digitaitoihin liittyen mm. digitaalisten alustojen hyödyntämisosaaamista, digitaalisen identiteetin hallintataitoja sekä digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisosaaamista. Kattava lista tärkeimmistä osaamistarpeista sisälsi esimerkiksi myös luovuutta, ongelmanratkaisutaitoja, muutososaamista sekä ihmisten ja osaamisen johtamis- ja valmentamistaitoja. (Osaamiskorttipakka. N.d.)

Kaupan alan tulevaisuutta ja tulevia osaamistarpeita alalla nostetaan opinnäytetyössä esiin, jotta saadaan tuotua näkemystä monimuotoisuuden johtamisesta myös tulevaisuuden kannalta. Kuten aikaisemmin mainitaan, monimuotoisuuden johtamisen yksi osa on monipuolisen osaamisen hyödyntäminen. Voidaanko monimuotoisuuden johtamiseen panostamalla jo nyt helpottaa tulevaisuuden vaatimia osaamistarpeita kaupan alalla?

3 Monimuotoisuuden johtaminen

3.1 Monimuotoisuuden johtamisen hyödyt

Monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden vaikutusta on tutkittu aikaisemmin McKinseyn kolmen raportin sarjassa. Miksi monimuotoisuudella on merkitystä (2015), Moninaisuuden kautta toimiminen (2018) ja Monimuotoisuus voittaa: Kuinka inklusiivisuus vaikuttaa (2020) raporteissa tehdyt havainnot kattavat 15 maata ja yli tuhat yritystä. Tutkimusten tulokset osoittavat monimuotoisuuden ja liiketoiminnan suorituskyvyn riippuvan toisistaan. Osaavien tekijöiden parempi saatavuus ja työntekijöiden sitoutuminen edistävät tätä suorituskyvyn vaikutusta. Monimuotoisuus johtoryhmissä vahvistaa todennäköisyyttä paremmalle tuotolle ajan myötä. Monimuotoiset, tasapuoliset ja osallistavat yritykset pystyvät paremmin vastaamaan eri asiakaskuntien tarpeisiin sekä vastaan tuleviin haasteisiin. Diversity, equity ja inclusion (DEI), eli monimuotoisuus, tasapuolisuus ja osallisuus kuvaavat McKinseyn artikkelissa kolmea arvoa. Näitä arvoja ilmentämällä organisaatiot pyrkivät vastaamaan ihmisten tarpeisiin eri elämänaloilta. (What is diversity... 2022.)

McKinseyn artikkelin lisäksi, myös työterveyslaitos esittää julkaisussaan monimuotoisuuden johtamisen ja inklusiivisen työilmapiirin erilaisia hyötyjä organisaatioille, työntekijöille sekä esihenkilöille. Monimuotoisuudesta ja inklusiivisuudesta listataan mahdollisia saavutettavia hyötyjä olevan esimerkiksi luovuus ja innovatiivisuus. Näihin piirteisiin yhdistetään myös ratkaisumahdollisuuksien sekä erilaisten näkemyksien esiin saamista, joita monimuotoisesta työväestöstä voidaan saada irti, kun sille annetaan mahdollisuus. Monimuotoisuudella voidaan mahdollisesti parantaa myös asiakastyytyväisyyttä ja saada uusia asiakkaita, sillä erilaisten asiakasryhmien tarpeita on helpompi hahmottaa sekä erilaiset asiakaskunnat voidaan huomioida paremmin niin palveluissa, viestinnässä kuin tuotteissakin. Monimuotoisuuden positiiviset vaikutukset voivat lisäksi näkyä myös hyvänä työnantajakuvana, taloudellisena kannattavuutena sekä parempana työhyvinvointina ja työmotivaationa. (Monimuotoisuus ja inklusiivisuus... N.d.)

Monimuotoisen organisaation hyötyjä asiakkaan näkökulmasta käsitellään myös FIBS:in monimuotoisuusarvioinnissa. Kun erilaiset asiakkaat huomioidaan esimerkiksi monipuolisena valikoimana, palveluiden ja tuotteiden saatavuutena sekä asioinnin esteettömyytenä, voidaan asiakkaillekin mahdollistaa kokemus yhdenvertaisuudesta. (Monimuotoisuusarviointi. N.d.)

Monimuotoisuus nähdään myös vetovoimatekijänä sekä kilpailuetuna. Monimuotoisuus tuo organisaatioon ymmärrystä maailmasta, erilaisista markkinoista sekä niiden tarpeista. Työntekijät etsivät yrityksiä, joissa arvot ja maailmankuva vastaavat heidän omiin ajatuksiinsa. (Moninaisuus lisää... N.d.)

3.2 Monimuotoisuuden johtamisen arviointi

Organisaatiossa voidaan arvioida ja kartoittaa monimuotoisuuden johtamisen tasoa esimerkiksi FIBS:in monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi- työkalulla. Tällä kyseisellä työkalulla voidaan tukea esihenkilöitä tai muita johtavissa asemissa olevia huomaamaan oman organisaationsa kehityskohteita. Monimuotoisuuden johtamista arvioidaan työkalulla kolmessa tasossa; aloittelija, kehittyjä sekä edelläkävijä. (Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi... N.d.)

	Aloittelija	Kehittyjä	Edelläkävijä
2.6 Diversiteetti-kartoitus	Diversiteetti- ja inklusiivisyydessä on tunnistettu tarve kartoittaa henkilöstön koostumusta. Henkilöstön koostumuksessa huomioidaan sukupuoli, ikä ja koulutus.	Henkilöstön diversiteettiä kartoitetaan satunnaisesti anonyymisti huomioiden useampia identiteettejä sukupuolen, iän ja koulutuksen lisäksi. Organisaatio viestii diversiteettikartoituksen tuloksista satunnaisesti eri sidosryhmille.	Henkilöstön diversiteettiä kartoitetaan säännöllisesti huomioiden useampia identiteettejä, sukupuolen, iän ja koulutuksen lisäksi. Kartoituksessa huomioidaan organisaation eri tasot ja tehtävät. Organisaatio viestii diversiteettikartoituksen tuloksista säännöllisesti eri sidosryhmille, esim. työntekijöille, asiakkaille, rahoittajille.

(FIBS, itsearviointityökalu. Diversiteetti johtamisen prosessit, 2.6).

Kuvio 2. Itsearviointityökalu

Arvioinnissa käsitellään sitoutumista, diversiteetti johtamisen prosesseja, henkilöstöä sekä asiakkaita käyttäjiä ja muita yhteistyökumppaneita. Sitoutumiseen liittyen pohditaan organisaation sitoutumista diversiteettityöhön, sekä sitä onko organisaatiolla kyseistä työtä tukevaa verkostoa. Kiinnittääkö johto huomiota diversiteettityön tärkeyteen?

Diversiteetti johtamisen prosesseja arvioidaan diversiteetin määrittelyn, työn suunnittelun, tavoitteiden asettamiseen sekä palkitsemiseen mukaan. Henkilöstöön liittyen, monimuotoisuutta arvioidaan rekrytoinnin kautta. Millä tavoin työpaikoista ilmoitetaan, millaiset haastattelukäytännöt organisaatiossa on ja miten hakijat arvioidaan. Tähän kuuluvat myös työntehtävien määrittely ja kuvaus työpaikkailmoituksessa. Viimeinen näkökulma arvioinnissa liittyy asiakkaisiin, käyttäjiin

sekä muihin yhteistyökumppaneihin. Huomioidaanko monimuotoisuutta palvelu- ja tuotekehityksessä sekä markkinoinnissa? Onko organisaatiossa yhteistyösuhteita, jotka tukevat monimuotoisuutta? (Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi... N.d).

Esihenkilö voi tarkastella omaa monimuotoisuuden johtamistaan myös seuraavan kuuden piirteen kautta. Sitoutuminen, rohkeus, tietoisuus ennakkoluuloista, kulttuurinen ymmärrys, yhteistyöhalukkuus sekä uteliaisuus. Inklusiivinen johtaja sitoutuu uusien markkinoiden kasvuun, innovaatioihin, asiakkaisiin sekä tunnistaa monimuotoisuuden ja inklusiivisuuden kaupallisen arvon. Johtajalta löytyy rohkeutta olla muutoksen tekijänä, edistään monimuotoisuutta ja osallisuutta positiivisena tekijänä. Inklusiivinen johtaja ottaa huomioon puolueellisuuden vaikutukset sekä tiedostaa oikeudenmukaisuuden niin viestinnässä, prosesseissa kuin tuloksissa. Uteliaisuus piirteenä auttaa huomaamaan ja ymmärtämään omia rajoituksia, sekä erilaisia kokemuksia, ideoita ja näkökulmia. Kulttuurinen ymmärrys kertoo erilaisten kulttuurien oppimisesta, niiden eroista ja yhtäläisyyksistä. Hyvä inklusiivinen johtaja on myös yhteistyöhaluinen, antaen työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä sekä ammatin harjoittamiseen ja mahdollistaa sen, että työntekijät saavat äänensä kuuluviin. (Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022,19.)

3.3 Monimuotoisuuden edistäminen

Kuten aikaisemmin mainittiin, monimuotoisuuden johtamista on sellaisen työilmapiirin luominen, jossa jokainen kokee olevansa arvostettu, eli työilmapiiri on inklusiivinen. Monimuotoisuuden edistämistä, on tällaisen työilmapiirin ylläpitäminen ja työyhteisön keskinäisen luottamuksen kehittäminen. Monimuotoisen työilmapiirin kehittäminen ja ylläpitäminen vaatii toinen toistaan arvostavan ilmapiirin, jossa erilaisen näkökulmat ovat tervetulleita. (Miten edistää... n.d.)

Monimuotoisuutta edistetään myös rekrytoinnissa. Jos halutaan pyrkiä monimuotoiseen työyhteisöön organisaatiossa, on rekrytointikäytännöistä tehtävä syrjimättömät ja yhdenvertaiset. Alkuun on hyvä pohtia sitä, mitä monimuotoisuuden osa-aluetta halutaan kehittää. Onko organisaatio naisvaltainen? Halutaanko organisaatioon erilaista taustaa omaavia tekijöitä tai laajempaa ikäkaumaa? (Miten edistää... n.d.)

Haettavan työpaikan tehtäväkuvauksen tekemiseen kannattaa myös kiinnittää huomiota. Tehtäväkuvaus kannattaa tehdä mahdollisimman selkeäksi ilmoittaen vaadittavat taidot, osaaminen

sekä kielitaso. Rekrytointikanavia kannattaa käyttää monipuolisesti ja anonyymien rekrytoinnin käyttö auttaa ehkäisemään syrjintää. Yhdenvertaisuus rekrytoinnissa voidaan huomioida esimerkiksi mahdollistamalla työnhakijalle osaamisen näyttäminen muutenkin kuin vain kirjallisella hakemuksella. (Miten edistää... N.d.)

Monimuotoisuuslupaus on helppo tapa ilmoittaa työpaikkailmoituksessa, että organisaatiossa arvostetaan monimuotoisuutta ja tiimiin haetaan tekijöitä erilaisine taustoineen. Myös duunitori, aikaisemmin mainitun työterveyslaitoksen julkaisun lisäksi, listaa monimuotoisuuden hyötyjä samoin mieltein. Monimuotoisuus tuo organisaatioon luovuutta, tasa-arvoisuutta sekä työhyvinvointia, auttaen kohti parempaa tulosta. (Monimuotoisuuslupaus. N.d.)

Monimuotoisuuslupaus:

“Arvostamme työyhteisön monimuotoisuutta ja teemme töitä yhdenvertaisuuden eteen. Toivomme hakijoita erilaisista taustoista, kuten eri-ikäisiä, eri sukupuolia olevia, vammaisia ihmisiä sekä eri kieli-, kulttuuri- tai muihin väestöryhmiin kuuluvia.”

Kuvio 3. Monimuotoisuuslupaus.

4 Tutkimusasetelma

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä tutkitaan kaupan alan monimuotoisuutta johtamisen näkökulmasta sekä sitä, kuinka monimuotoisuutta mahdollisesti hyödynnetään. Monimuotoisuutta johtamisen näkökulmasta tutkitaan haastatteluiden avulla rekrytoinnin, syrjimyksen ehkäisyn sekä monimuotoisuuden edistämisen kautta. Monimuotoisuuden johtamiseen haetaan näkökulmaa myös teorian kautta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää monimuotoisuuden johtamisen nykytilanne markketoissa, sisältäen monimuotoisuuden johtamisen tapoja, monimuotoisuuden edistämisen keinoja sekä monimuotoisuuden hyödyntämistä.

Työssä käsitellään yleisesti kaupan alan tulevaisuutta, jota yhdistetään loppuvuoden 2022 ja alkuvuoden 2023 aikana saatuihin haastatteluiden tuloksiin. Näin saadaan mahdollisimman hyvin kartoitettua juuri tämänhetkinen tilanne kaupan alalla. Lopputuloksena saadaan kartoitus marketkaupan monimuotoisuuden nykytilanteesta, niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin näkökulmasta. Työntekijöitä haastatteleamalla saadaan työhön lisätietoa monimuotoisuuden kokeemisesta sekä vahvistetaan esihenkilöiden antamia vastauksia aiheesta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esiin monimuotoisuuden hyötyjä ja mahdollisia kehitysehdotuksia kaupan alan esihenkilöille monimuotoisuuden johtamiseen. Monimuotoisuuden hyötyjä tutkitaan haastattelujen sekä teorian kautta. Opinnäytetyössä tarkoituksena on myös tuoda ilmi monimuotoisuuden johtamisen arvioinnin keinoja sekä tarkastella monimuotoisuuden osa-alueita kaupan alalla.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miten monimuotoisuuden johtaminen näkyy marketkauppojen arjessa. Tutkimusongelmalla tarkoitetaan aiheen rajaamista. Kun on valittu kiinnostava aihe tutkimukseen, pitää valittua aihetta usein rajata, jotta siitä ei tule liian laajaa käsiteltäväksi. Aiheen sisältä valitaan tutkimusongelma eli mahdollisimman tarkoin rajattu aihe siitä, mitä haluamme tietää. Mikä on tutkimuksen tarkoitus? Aihetta voidaan rajata tutkimuskysymyksillä, mitä ja miten sekä tietenkin muillakin aiheisiin sopivilla kysymyssanoilla. (Saaranen-Kauppi & Puusniekka 2006.) Monimuotoisuuden johtamisen aihe on rajattu kaupan alalle, tarkemmin marketkauppaa koskevaksi. Rajausta kaupan alalle tuli opinnäytetyön tekijän oman työkokemuksen kautta. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt kaupan alalla erilaisissa tehtävissä, seuraten läheltä kaupan alan arkea 7 vuoden ajan. Aiheen rajauksen apuna toimivat tutkimuskysymykset:

Mitä monimuotoisuus on kaupan alalla?

Miten monimuotoisuuden johtaminen ilmenee kaupan alan arjessa?

4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmää pohdittiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen välillä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jolla selvitetään lukumääriin

sekä prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarvitaan riittävän suuri ja edustava otos ja aineistoa kerätään esimerkiksi lomakkeilla. (Heikkilä. 2014,15.)

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusotetta, joka sisältää erilaisia lähestymistapoja ja tutkimusperinteitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat esimerkiksi strukturoimattoman, luonnollisen ja kvalitatiivisen aineiston suosiminen, sitoutuminen lähelle menevään tarkasteluun, analyysivetoisuus sekä mitä- ja miten-kysymysten painottaminen. Kvalitatiivista aineistoa voi olla esimerkiksi haastattelut, kuvat, tekstit sekä tilat, joissa jokin toiminta tapahtuu. (Kallinen & Kinnunen. N.d.)

Kvantitatiivinen tutkimus kuvaa ilmiötä numeerisen tiedon pohjalta ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa ymmärretään ilmiötä niin sanotusti pehmeän tiedon pohjalta. (Heikkilä. 2014,15). Monimuotoisuutta voidaan varmasti tutkia tilastollisesti, mutta monimuotoisuuden hyötyjä johtamisen näkökulmasta on tutkimuksen kannalta parempi selvittää kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti haastattelujen avulla, sillä haastattelu antaa mahdollisuuden kertoa vapaammin haastateltavien kokemuksista, kuin esimerkiksi tiedon kerääminen lomakkeella. Työhön on tarkoituksena saada henkilökohtaisia sekä aitoja kokemuksia monimuotoisuudesta kaupan alan tehtävissä. Tästä syystä opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Opinnäytetyössä käytetään siis aiheen lähestymistapoina haastatteluja sekä teoriaa.

Teoriapohjaa opinnäytetyöhön kerätään esimerkiksi monimuotoisuuden johtamisen itsearvioinnin työkalulla, työterveyslaitoksen julkaisuista sekä monimuotoisuuden johtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta.

4.3 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyössä aineistoa kerätään kvalitatiivisella menetelmällä haastatellen marketkauppojen esihenkilöitä sekä työntekijöitä. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, haastatellen kolmea (3) esihenkilöä, sekä kolmea (3) työntekijää eri marketkaupoista. Haastateltaviksi valitaan

kaupan alan esihenkilöitä, jotta opinnäytetyöhön saadaan johtamisen näkökulma mukaan. Työntekijät valitaan haastateltaviksi esihenkilöiden lisäksi, tukemaan heidän kertomaansa, sekä kerto-
maan monimuotoisuudesta erilaisesta näkökulmasta.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan hieman vapaamman haastattelun muotoa, jossa edetään pää-
osin teemojen mukaan eikä niinkään tarkkojen ennalta määriteltyjen kysymysten mukaan. Teema-
haastattelussa voidaan kysyä tarkentavia kysymyksiä ja saada syvempiä vastauksia tutkimukseen.
(Tuomi & Sarajärvi. 2018. 3,1.1.)

Esihenkilöiden haastatteluissa teemoina toimii monimuotoisuuden ilmeneminen, monimuotoisuu-
den hyödyt sekä monimuotoisuuden edistäminen. Haastateltavilta esihenkilöiltä siis kysytään millä
tavoin monimuotoisuus näkyy yksikössä, millaista hyötyä monimuotoisuudesta on ollut kaupan
alan tehtävissä sekä edistetäänkö monimuotoisuutta esimerkiksi rekrytoinnin avulla sekä puuttu-
malla epäasialliseen käyttäytymiseen. (Kts. 5.2. haastattelut)

Työntekijöiden haastatteluissa teemoina toimii hieman mukautetut teemat verrattuna esihenkilöi-
den teemoihin. Kolme teemaa muodostuu monimuotoisuuden ilmenemisestä, esihenkilön moni-
muotoisuusjohtamisesta työntekijän näkökulmasta sekä monimuotoisuuden koetuista hyödyistä.
Työntekijöiltä kysytään mm. millä tavoin työyhteisön monimuotoisuudesta on hyödytty työvuoron
aikana, mahdollistaako esihenkilö omana itsenä toimimista ja tasa-arvoisuutta sekä miten moni-
muotoisuuden hyödyt on koettu.

Opinnäytetyössä haastattelurungon laatimisessa hyödynnetään FIBS:n monimuotoisuusjohtami-
sen itsearviointi- työkalua. Työkalu koostuu matriisista ja käyttäjän manuaalista. Haastattelurun-
gon laatimisessa hyödynnettiin matriisia. Matriisi pitää sisällään monimuotoisuustyöhön liittyviä
toimenpiteitä neljässä teemassa; Sitoutuminen, Diversiteetti johtamisen prosessit, Henkilöstö sekä
Asiakkaat, käyttäjät ja muut sidosryhmät. Matriisin avulla voidaan arvioida organisaation nykyti-
lanne kolmella eri tasolla. (Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi... N.d.)

Haastattelurunkoa laatiessa käytetään itsearviointityökalun teemoista henkilöstön sekä diversi-
teetti johtamisen prosessien osa-alueita. Työkalun osiot 3.2. Hakijoiden arviointi sekä 3.12. Inklusii-

visen kulttuurin rakentaminen, tuovat haastatteluun mukaan kysymyksen syrjinnän ja epäasiallisen käyttäytymisen huomioon. Osioilla 3.2. ja 3.12. kartoitetaan tietoisuutta siitä, ollaanko organisaatiossa tietoisia mm. syrjinnän eri muodoista sekä tarpeesta luoda edellytyksiä aktiiviseen epäkohtiin ja epäasialliseen käyttäytymiseen puuttumiseen. Osioilla 2.6. Diversiteettikartoitus ja 2.7 Inklusiivisuuden kokemuksen kartoitus, tuodaan haastatteluun mukaan kysymykset monimuotoisuuden ilmenemisestä sekä tasa-arvoisuuden kokemisesta. Diversiteettikartoituksella pohditaan tarvetta kartoittaa henkilöstön koostumusta iän, koulutuksen ja sukupuolen mukaan. Inklusiivisuuden kokemuksen kartoituksella pohditaan tarvetta kartoittaa sitä, miten henkilöstö kokee inklusiivisuuden. (Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi... N.d, 9,12,17.)

Monimuotoisuuden ilmenemiseen liittyvät kysymykset antavat tutkimukselle pohjaa kertoen siitä, miten monimuotoisuus näkyy tällä hetkellä kaupan alalla. Monimuotoisuus on laaja käsite, joten aloituskysymys rajaa sitä hieman sekä ohjaa haastateltavaa aiheeseen.

Miten monimuotoisuus näkyy teidän yksikössänne?

Haastattelun toisella kysymyksellä kartoitetaan suoraan monimuotoisuuden todettuja hyötyjä kaupan alalla. Hyötyjen kartoittaminen auttaa opinnäytetyön loppuvaiheessa, kun esitellään laajemmin sitä, miksi monimuotoiseen työväestöön pyrkiminen kannattaa.

Onko työntekijöiden monimuotoisuus tuonut hyötyä kaupan tehtävissä? Jos on niin millaista?

Monimuotoisuuden johtamisen yksi osa-alue on luoda oikeudenmukainen sekä tuottava työ- ja toimintakulttuuri työyhteisöön. Tällaisen työyhteisön jäsenenä työntekijä voi tuntea olevansa osallinen sekä arvostettu työyhteisön jäsen. (Monimuotoisuusarviointi. N.d.) Oikeudenmukaisen ja arvostavan työyhteisön yhtälöön ei sovi epäasiallinen käyttäytyminen eikä syrjintä, jonka johdosta haastatteluun valikoituu myös siihen liittyvä kysymys. Kysymystä tarkennetaan vielä lisätiedolla, joka tarkoittaa henkilöstön osuutta. Kokeeko henkilöstö, että esihenkilölle voi kertoa myös vaikeita asioita? Monimuotoisuuden mahdollistaminen tällä keinolla, kertoo myös monimuotoisuuden johtamisen nykytilanteesta yhtenä osana.

Tiedostetaanko monimuotoista henkilöstöä johdettaessa mahdollisuus syrjintään ja epäasialliseen käyttäytymiseen ja puututaanko siihen tarvittaessa?

(Henkilöstöllä on väyliä ilmoittaa epäkohdista ja henkilöstö uskaltaa tuoda ilmi huomattuja väärinkäytöksiä, syrjintää tai epäasiallista käyttäytymistä.)

Viimeinen haastattelun kysymyksistä tuo myös tietoa monimuotoisuuden johtamisen nykytilanteesta. Monimuotoisuutta voidaan edistää rekrytoinnilla vaikuttamalla työpaikkailmoituksen näkyvyyteen ja sisältöön. Vaadittavien taitojen tarkka määrittely, helposti ymmärrettävä tehtäväkuvaus, ilmoituksen laatiminen myös englanniksi, sanavalinnat sekä monipuoliset rekrytointikanavat edistävät monimuotoisten hakijoiden saavuttamista. (Miten edistää... N.d.)

Edistetäänkö monimuotoisuutta rekrytoinnissa?

Analysointimenetelmät

Analyysin tarkoitus on päästä käsiksi aineistoon syvällisemmin. Aineistoa tiivistetään, tulkitaan ja tarkastetaan niin oman ajattelun kuin myös teorian pohjalta. Selvitetään se, mitä aineisto sisältää ja mitä kaikkea se meille kertoo. Laadullisen analyysin tekemiseen löytyy useita erilaisia menetelmiä. Analyysimenetelmä on se tapa, jolla aineisto käsitellään. Analyysimenetelmä täytyy valita tarkoin niin, että se sopii oman tutkimusongelman, käytettyjen aineistojen sekä teoreettisen viitekehysten kanssa käytettäväksi. (Kallinen & Kinnunen. N.d.)

Opinnäytetyöhön valitaan analysointimenetelmäksi teemoittelu. Teemoittelu valitaan analysointimenetelmäksi haastattelun muodon mukaan. Teemojen pohjalta toteutettua haastattelua on luonnollista lähteä analysoimaan teemoittain. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analysoidessa haastattelua, tarkastellaan aiheita, jotka haastatteluissa tai haastateltavalla nousevat useammin esiin. Kyseessä voi olla esimerkiksi jokin seikka tai piirre, joka nousee esiin useammassa haastattelussa yhdistävänä tekijänä tai olla jotenkin muuten teemoihin pohjautuvaa. (Hirsjärvi & Hurme. 2015, 173.) Haastattelut pilkotaan teemoittelun avulla siten, että tietyn teeman alle kasataan jokaisesta haastattelusta ne kohdat, joissa kyseisestä teemasta keskustellaan.

Työntekijöiden haastatteluissa teemoina ovat monimuotoisuuden ilmeneminen, esihenkilön monimuotoisuusjohtaminen työntekijän näkökulmasta sekä monimuotoisuuden koetut hyödyt. Esihenkilöiden haastatteluissa teemoina ovat monimuotoisuuden ilmeneminen, monimuotoisuuden koetut hyödyt, sekä monimuotoisuuden edistäminen.

Ennen teemoittelun aloittamista, haastattelut litteroidaan. Litteroinnilla tarkoitetaan puheen ja toiminnan purkamista tekstimuotoon, jotta aineistoa saadaan analysoitua ja otettua paremmin haltuun. (Kallinen & Kinnunen. N.d). Opinnäytetyössä osa haastatteluista käydään sähköpostin välityksellä, jolloin kyseiset haastattelut olivat valmiina tekstimuodossa. Äänitetyissä haastatteluissa käytetään litteroinnin apuna Wordin sanelutyökalua.

Kun haastattelut ovat tekstimuodossa, ne jaetaan kahteen osaan. Työntekijöiden sekä esihenkilöiden haastatteluihin. Kummassakin osiossaan jokaisen haastattelukysymyksen alle lisätään jokaisen haastattelun vastaus. Tämän jälkeen tiedostoon lisätään haastatteluissa toimineet teemat, jokainen omalle sivulleen. Tiettyyn teemaan liittyneet kysymykset ja niihin saadut vastaukset käydään läpi koodaten, eli tummentaen niitä kohtia, joissa kyseinen teema nousee esiin. Tummennetut kohdat siirretään sen teeman alle, johon vastaus kuuluu, jolloin kolmesta erillisestä vastauksesta saadaan yksi teemakohtainen laajempi vastaus.

Koodauksella tarkoitetaan litteroidun aineiston merkitsemistä alleviivauksilla, väreillä, erilaisilla merkeillä tai tekstiä tummentaen. Koodauksella voidaan selkeyttää aineiston sisältöä, etsimällä tutkimusaiheeseen liittyvät kohdat. Koodaamisella voidaan helpottaa aineiston käsittelyä ja analysointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006.)

5 Tutkimustulokset

5.1 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö aloitettiin aiheeseen tutustumalla erilaisia lähteitä apuna käyttäen. Tietoperusta muodostui mm. monimuotoisuuden johtamiseen liittyvän kirjallisuuden, julkaisujen sekä oppaiden avulla. Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta etsittiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkokirjastosta e-kirjoina sekä aluekirjastosta. Kirjallisuudesta löytyi tietoa opinnäytetyön tekemiseen sekä erilaisen ihmisten johtamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön, palvelualojen

ammattiliiton sekä työterveyslaitoksen oppaista, tiedotteista sekä uutisista löytyi paljon tietoa monimuotoisuuteen ja kaupan alaan liittyen. Monimuotoisuuden johtamiseen ja monimuotoisuusjohtamisen itsearviointiin liittyen haettiin tietoa yritysvastuuverkosto FIBS:in nettisivuilta.

Tietoperustan valmistumisen jälkeen oli vuorossa tiedonkeruu kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti, haastatteluiden avulla. Haastatteluja toteutettiin puhelimitse, sähköpostin välityksellä sekä opinnäytetyön tekijän työpaikalla käytettävän sovelluksen, Workplacen kautta. Workplace oli apuna, kun selvitettiin haastateltavia esihenkilöitä, sekä itse haastattelun toteutuksessa chatin kautta. Haastatteluja käytiin myös sähköpostin välityksellä. Sekä puhelimitse, että sähköisesti tapahtuneissa haastatteluissa kerrottiin alkuun samat tiedot. Kuka haastattelee ja miksi, mihin tietoja käytetään, vastaajien henkilöllisyyksien salassapito sekä yleisesti tietoa siitä, mitä monimuotoisuus on ja mitä se tässä opinnäytetyössä tarkoittaa.

Haastatellut henkilöt työskentelevät marketkaupoissa työntekijän tai esihenkilön roolissa. Haastatelluista esihenkilöistä yksi on päättämässä S-Päällikkö koulutusta ja on päässyt esihenkilötyön maakuun kiertämällä marketkauppojen eri yksiköitä. Kaksi muuta esihenkilöä ovat toimineet päällikön tehtävissä marketkaupoissa. Toisella näistä esihenkilöistä oli kokemusta kahdesta eri marketkaupan yksiköstä, ja hän antoi vastauksissaan näkemystä kummastakin. Työntekijät ovat samasta yksiköstä, omaten kuitenkin tietämystä myös muista marketkaupoista. Yksi työntekijöistä on kiertänyt useammissa marketkaupan yksiköissä.

Opinnäytetyö toteutettiin teoriasidonnaisena tutkimuksena. Teoriasidonnaisuudella tarkoitetaan tutkimusta, jossa aineistosta tehdyille löydöksille etsitään teoriasta vahvistusta, eli aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006). Opinnäytetyössä ke-rättyyn aineistoon on haettu teoriasta vahvistusta.

5.2 Haastatteluiden tulokset

Esihenkilöt

Marketkauppojen esihenkilöt kertoivat monimuotoisuuden ilmenevän työväestössä erilaisina elämänvaiheina. Löytyy opiskelijoita, erilaisia perhetilanteita, kokeneita sekä aloittelijoita, sekä niin

iäkkäitä kuin nuoriakin työntekijöitä. Ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä löytyy myös marketkauppojen yksiköistä. Sukupuolijakauman kerrottiin olevan naispainotteinen. Ikäjakaumat vaihtelevat noin 19–64-vuotiaiden väliltä. Erilaisia koulutustaustoja löytyy myös paljon. On tradenomeja, data-nomeja, ylioppilaita, merkonomeja, restonomeja, kokkeja sekä myös itse oppineita. Pääosin työntekijät ovat suomalaisia, ja äidinkielenään puhuvat suomea. Löytyi kuitenkin eräs yksikkö, jossa työskentelee ulkomaalaistaustainen henkilö, englantia puhuen. Kokemus nousi myös yhtenä tekijänä esiin haastatteluissa, monimuotoisuutta lisäävänä tekijänä.

Esihenkilöiden kokemia monimuotoisen työväestön hyötyjä löytyi myös. Iän tuomia hyötyjä pohdittiin niin hyötyjen kuin haasteidenkin näkökulmasta. Nuorilla työntekijöillä koettiin olevan hyvä fyysinen kunto, halukkuutta tehdä iltä- ja yövuoroja sekä tietämystä trendeistä. Nuoret ovat kekseliäitä sekä innokkaita uusia ideoita ja toimintatapoja kohtaan. Nuorten työntekijöiden kerrottiin ammentavan uutta tietoa kuin imurit. Haasteena nuorten työntekijöiden kanssa saattaa vastavasti olla vaihtuvuus, kyllästyminen tasaiseen arkeen, halukkuus aamuvuorojen tekemiseen, sekä monet viikonlopun vapaatoiveet.

Vanhempaan ikään mentäessä työntekijöitä kuvailtiin sitoutuneiksi. Kaupasta huolehditaan kuin omasta kodista. Maalaisjärki ja pitkä työkokemus tuovat hyötyä kaupan tehtävissä. Korkeamman ikäluokan haasteena on vastaavasti heikentynyt fyysinen kunto ja työtahti. Kehittyminen voi olla haastavaa, kun halutaan pitäytyä tutussa ja turvallisessa ympäristössä ja uusien toimintatapojen sisäistäminen voi olla hieman hitaampaa.

Iän lisäksi monimuotoisuuden hyötyjä kerrottiin olevan kielitaito. Varsinkin nuorten tekijöiden keskuudessa löytyy rohkeutta hoitaa asiakaspalvelutilanteita vieraalla kielellä. Tässä maailman tilanteessa esiin nousi esimerkiksi venäjän kieli, jonka osaaminen hyödyttää, kun asiakaskuntaan saatetaan tulla mukaan ukrainalaisia sotapakolaisia. Lisäksi esimerkkinä maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden kuvattiin olevan erittäin ahkeria ja tunnollisia työntekijöitä.

Monimuotoisen työväestön koettiin olevan isona tekijänä onnistuneessa työyhteisössä. Eräs henkilö kertoo kuinka esimerkiksi nuoremmat ja vanhemmat työntekijät tuovat omalla tavallaan

apua toinen toiselle. Nuoret auttavat vanhempia tekijöitä irtaantumaan juurtuneista tavoista innostamalla uusiin tapoihin ja ideoihin. Vastaavasti vanhemmat tekijät auttavat nuoria tasapainoisuuteen sekä tuovat erilaista näkökulmaa esimerkiksi työn ja perhe-elämän yhdistämisestä.

”Liian samanlaiset, samalla taustalla, elämäntilanteella ja intresseillä kootut ihmiset työskentelevät hetken hyvin yhteen, mutta pitkällä tähtäimellä tämä on hyvin suppea ajatusmalli toimivasta työyhteisöstä.” (Esihenkilö)

Monimuotoisuutta johdetaan kaupan alalla yhtenä osana tasavertaisen työyhteisön luomisena ja ylläpitämisenä. Esihenkilöt kertoivat, kuinka mahdolliseen syrjintään sekä epäasialliseen kohteluun puututaan napakasti. Esihenkilöt tiedostavat myös, että syrjintää kokevan työntekijän voi olla vaikeaa tuoda asia ilmi. Ovet ovat avoinna asialle kuin asialle ja avointa keskustelua toivotaan. Haastatelluissa yksiköissä käydäänkin säännöllisesti kehityskeskusteluja osaamisen kartoittamiseksi, mutta kehityskeskustelut ovat myös paikka puhua muistakin työhön liittyvistä asioista ja mielteistä. Yksi esihenkilöistä kuvasi omaa yksikköään niin tiiviiksi, ettei kukaan jää syrjään. Työyhteisö pidetään avoimena ja rehellisenä.

Tasavertaisuuden yhtenä tekijänä yksi esihenkilöistä kertoi myös huomioivansa työntekijöiden osaamisen tasoa kartoituksin ja koulutuksin. Näin jokainen työntekijä pystyy toimimaan vuorossa kuin vuorossa.

Rekrytointitilanteissa esihenkilöt miettivät millainen persoona, työkokemus sekä elämäntilanne sopii juuri sen hetkiseen täytettävään työpaikkaan. Rekrytointiin vaikuttaa myös sen hetkinen tilanne organisaatiossa. Onko tullut yllättävä irtisanoutuminen ja työhön tarvitaan nopealla aikataululla uusi tekijä, vai voiko rekrytointiin käyttää enemmän aikaa? Kun tekijää tarvitaan nopeasti, on tärkeitä ominaisuuksia hakijassa kyky oppia nopeasti, sekä kokemus. Jos aika ei ole kriittinen tekijä, voidaan rekrytointitilanteissa miettiä enemmän sitä, mitä organisaatio voi työntekijälle antaa ja miten organisaatio työntekijästä hyötyy. Jokainen työyksikkö on omanlaisensa, jolloin rekrytointissa tarkastellaan usein kokonaisuutta.

Eräästä yksiköstä esihenkilö kertoi, että työpaikkailmoituksissa ilmoitetaan aina, että työ on monipuolista ja sisältää erilaisia työtehtäviä. Työpaikkailmoituksen tukena, myös sosiaalinen media auttaa näkemään millaista arki kaupan alalla on. Marketkaupan yksiköissä sosiaalista mediaa kuvailtiin aktiiviseksi ja markkinoidaan sitä, millaista ja kuinka monipuolista arki on. Sosiaalisen median aktiiviseen markkinointiin viitaten, esihenkilö kertoi työpaikkahakemusten määrän kasvaneen viimeisen kahden vuoden aikana.

Työntekijät

Marketkaupan työntekijät kertoivat monimuotoisuuden ilmenevän koulutuksen, kokemuksen ja iän mukaan. Työntekijöiden erilaiset taustat luovat monimuotoisuutta. Yksi monimuotoisuutta lisäävä tekijä oli erään työntekijän mielestä vuokratyöfirmojen käyttö kyseisessä marketkaupassa. Vuokratyöfirmojen, kuten Staffpointin ja Eezyn kautta tulevat työntekijät muuttavat vakituista työporukkaa ja tuovat oman lisänsä monimuotoiseen tiimiin aina kun tarvetta on. Vuokratyöfirmojen kautta tulleiden työntekijöiden monimuotoisuutta, esimerkiksi ihonväri/kansalaisuus, voidaan nähdä pintapuolisesti, sillä nämä työntekijät tekevät useimmiten vain yksittäisiä työvuoroja, kiertäen eri yksiköitä. Pintaa syvemmälle ei välttämättä pääse. Kaupan alalla työskentelee sekä naisia, että miehiä, mutta erään työntekijän mielestä ala on kuitenkin hieman naisvaltainen. Yksi työntekijä myös kertoi eräästä toisesta työntekijästä, joka oli tullut työkokeiluun Työvalmennuspalvelu Kätevän kautta. Kätevä on työvalmennuspalvelu, joka auttaa erityistä tukea tarvitsevia henkilöitä avustaviin tehtäviin. Kun työnantaja tarjoaa työtä erityistä tukea tarvitsevalle, osallistuu hän omalta osaltaan moniarvoisemman yhteiskunnan rakentamiseen sekä kantaa sosiaalista vastuuta. (Työvalmennuspalvelu Kätevä. N.d).

Monimuotoisuus ilmeni myös kansalaisuuden kautta. Kaikissa marketkaupoissa eri kansalaisuuden omaavia ei välttämättä ole, mutta eräs muissa yksiköissä kiertänyt työntekijä kertoi, että muissa yksiköissä on tämän kaltaiseen monimuotoisuuteen törmännyt.

Haastateltavien työntekijöiden esihenkilöt ovat huomioineet työntekijöiden vahvuuksia mm. työvuorosuunnittelun avulla. Yksiköissä on tiettyjä työvuoroja, joissa erilaiset vahvuudet korostuvat. Esimerkiksi kassaosastolle kuuluvia toimistotöitä, rahaliikennettä sekä veikkaukseen liittyviä tehtä-

viä, hoitavat sellaiset työntekijät, jotka ovat näissä tehtävissä kokeneita. Koulutuksen tuomia vahvuuksia esimerkiksi ravintola-alan kokemuksen sekä koulutuksen omaavia hyödynnetään palvelutoreilla, kun työtehtäviin kuuluu ruoan käsittely, valmistus sekä esillepano. Tehokkuus on myös yksi vahvuuksista, joka käy haastatteluissa ilmi. Tehokkuutta hyödynnetään mm. yövuoroissa nuorten työntekijöiden toimesta. Tehokkuuden merkitys näkyy kaupan arjessa useissa työvuoroissa.

Yllä esitellyt esimerkit ja monimuotoisten työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen työvuoroissa ei kuitenkaan ole kiveen hakattu sääntö. Työ koettiin monipuolisena ja toiveita huomioidaan. Halutessaan, työntekijät pääsevät tekemään erilaisia vuoroja ja kehittämään omia vahvuuksiaan, myös muissa tehtävissä.

Kokemuksen tuomia vahvuuksia hyödynnettiin työvuorojen lisäksi myös perehdytyksessä. Kokeneemmat työntekijät jakavat omaa osaamistaan ja aina saa kysyä. Haastatellut työntekijät kertoivat esihenkilön mahdollistavan omien vahvuuksien puitteissa työskentelyä, sekä työskentelyä omana itsenään. Työtä saa tehdä omalla tyylillä ja taidolla.

Työntekijät kertovat kokevansa oman työpaikkansa tasa-arvoisena. Yksikköön rekrytoidaan eri ikäisiä työntekijöitä. Sukupuoli ei heidän kokemansa mukaan vaikuta enää työtehtäviin tai työvuoroihin, toiveet työn sekä vapaiden suhteen huomioidaan. Esihenkilön kanssa voi puhua asiasta kuin asiasta.

Kun työntekijöiltä kysyttiin, millä tavoin he ovat itse hyödyntäneet työporukan monimuotoisuutta, kolme tekijää nousivat esiin. Koulutus, kokemus sekä kielitaito. Koulutukseen liittyen viitattiin johonkin muuhun kuin kaupallisen alan koulutukseen. Eräs työntekijä kertoi, miten kosmetologin koulutus on ollut avuksi asiakaspalvelutilanteessa. Toinen työntekijä kertoi ruoka-alan koulutuksen tuoneen apua asiakaspalvelutilanteisiin, joissa esimerkiksi palvelutorilla asiakas on halunnut lohennetun tai nahka poistettuna.

Kokemuksen tuomaa apua on hyödynnetty asiakaspalvelutilanteissa, joissa kyseessä on ollut esimerkiksi reklamaatio. Tällöin kokeneelta työkaverilta on haettu henkistä tukea tilanteeseen ja

opittu sen avuin. Erilainen kokemus on myös ollut avuksi sairaslomien aikaan. Kun kesken työvuoron joku sairastuu, joudutaan joskus työtehtäviä jaottelemaan uudelleen. Tällöin karttunut kokemus erilaisista työtehtävistä on ollut avuksi, kun työntekijä siirretään esimerkiksi osastolta toiselle.

Myös myynnillisesti on koettu monimuotoisuuden hyötyjä, mm. aiempien työkokemusten kautta. Eräs työntekijä kertoi kollegastaan, joka oli ollut aikaisemmin tarjoilijana töissä. Tämän työkokemuksen myötä, palvelutorivuoroissa lisämyynti tuli kyseiseltä tekijältä luonnostaan, kokemuksen kautta.

”Yhdessähän tätä työtä tehdään.” (Työntekijä)

Haastatteleamalla sekä työntekijöitä, että esihenkilöitä, saatiin laajempaa näkemystä monimuotoisuudesta ja sen johtamisesta. Kun esihenkilö kertoi toimivansa tietyllä tavalla, on tässä työssä työntekijän kertoma tukemassa tätä. Esimerkiksi esihenkilöiden haastatteluista kävi ilmi, että ovet ovat avoinna asialle kuin asialle ja avointa keskustelua toivotaan. Työntekijöiden haastatteluissa asia vahvistui, kun työntekijä kertoi, että esihenkilölle voi puhua asiasta kuin asiasta. Toisena esimerkkinä työntekijöillä ja esihenkilöillä on samanlaisia kokemuksia monimuotoisuuden hyödyistä: kokemus ja kielitaito. Tärkein työntekijöiden haastatteluiden tuoma lisäarvo esihenkilöiden haastatteluiden lisänä oli, että työntekijät kertoivat esihenkilöiden huomioivan työntekijöiden vahvuuksia, kehittymistä sekä tasa-arvoista työskentelyä.

Haastatteluista saatiin suunniteltujen teemojen mukaisia vastauksia. Esihenkilöitä haastatellessa teemoina toimivat monimuotoisuuden ilmeneminen, monimuotoisuuden koetut hyödyt sekä monimuotoisuuden edistäminen. Esihenkilöiden kertomaa tukemassa käytetyissä työntekijöiden haastatteluissa teemoina toimivat monimuotoisuuden ilmeneminen, monimuotoisuuden koetut hyödyt sekä monimuotoisuusjohtaminen työntekijän näkökulmasta.

Esihenkilöiden ja työntekijöiden haastatteluissa teemoissa oli havaittavissa myös eroavaisuutta. Esihenkilöillä yksi teemoista oli monimuotoisuuden edistäminen ja työntekijöillä yksi teemoista monimuotoisuusjohtaminen työntekijän näkökulmasta. Työntekijöiden näkökulma monimuotoi-

suuden johtamiseen auttoi vahvistamaan esihenkilöiden kertomaa monimuotoisuuden edistämiseen liittyen. Monimuotoisuuden edistäminen- teemalla oli tarkoitus kartoittaa opinnäytetyössä haettua monimuotoisuuden johtamisen nykytilannetta.

Työntekijöiden sekä esihenkilöiden antamat vastaukset saturoivat keskenään, samankaltaisten kysymysten osalta. Saturaatio tarkoittaa luotettavuuden vahvistamista sillä, että vastaukset alkavat toistamaan itseään ja samaa tietoa löytyy monesta lähteestä. (Kananen. 2017,179). Sekä esihenkilöt, että työntekijät kertovat monimuotoisuuden ilmenemisestä samoilla tekijöillä sekä samankaltaisista monimuotoisuuden hyödyistä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkasteltiin monimuotoisuuden tekijöitä ja monimuotoisuuden johtamisen osa-alueita. Monimuotoisuuden tekijöiksi listattiin FIBS:in monimuotoisuusarvioinnissa mm. ikä, sukupuoli, kokemus, koulutus, kansalaisuus ja kielitausta. (Monimuotoisuusarviointi. N.d). Samat monimuotoisuuden tekijät nousivat esiin myös haastatteluissa. Yhteneväisyyttä teorian ja haastatteluiden tulosten välillä löytyi myös monimuotoisuuden johtamisen osa-alueista. Teoriaosuudessa monimuotoisuuden johtamisen kerrotaan olevan monipuolista osaamisen ja vahvuuksien hyödyntämistä sekä taitoa kuunnella työntekijöitä. (Laaksonen & Ollila 2022, 31). Monimuotoisuuden johtamisen kerrotaan myös olevan inklusiivisen työilmapiirin luomista, yhdenvertaista kohtelua ja antamalla työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa asioihin organisaatiossa. (Monimuotoisuusarviointi. N.d). Haastatteluiden tuloksista käy ilmi, että myös kaupan alalla työilmapiiri koetaan inklusiivisena, työntekijöiden vahvuudet huomioidaan ja työntekijöitä kuunnellaan.

5.3 Johtopäätökset

Opinnäytetyössä haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa monimuotoisuuden johtamisen nykytilannetta kaupan alalla, marketkaupoissa. Tällä hetkellä monimuotoisuus näkyi toteutettujen haastatteluiden perusteella kaupan alalla työntekijöiden ja esihenkilöiden mukaan iän, työkokemuksen, koulutuksen sekä elämänvaiheen mukaan. Löytyi erilaisia ammatteja, niin pitkää kuin lyhyttäkin työkokemusta kaupan alalta, sekä monelta muulta alalta. Löytyi myös perheellisiä, opiskelijoita, ohikulkumatkalla olevia ja kokeneita konkareita. Erilaisten tekijöiden kerrottiin ikään kuin täydentävän toisiaan luoden onnistuneen työyhteisön. Yllä mainittujen tekijöiden lisäksi monimuotoisuuden muut tekijät kuten kansalaisuus, uskonto, maailmankatsomus ja luonteenpiirteet eivät

haastatteluissa nousseet esiin. Kansalaisuuteen liittyen yksi työntekijä sekä yksi esihenkilö kertoivat muista yksiköistä, joissa olivat tavanneet alkuperältään muun kuin Suomen kansalaisuuden omaavia työntekijöitä. Esimerkiksi maahan muuttaneiden työntekijöiden koettiin olevan erittäin ahkeria ja tunnollisia työntekijöitä.

Monimuotoisuuden hyötyjä oli koettu sekä esihenkilöiden sekä työntekijöiden kesken, joista kokemus, koulutus ja kielitaito nousi päällimmäisenä esiin. Kun asiakaspalvelutilanne on vaatinut englannin kielen taitoa, ovat työntekijät joskus tukeutuneet työkaveriin. Myös esimerkiksi venäjän kielen kerrottiin olevan hyödyllinen taito tässä maailman tilanteessa, viitaten Ukrainan tilanteeseen ja mahdollisiin sotapakolaisiin asiakkaina. Kokemuksen kerrottiin tuovan apua perehdytykseen, haastaviin asiakaspalvelutilanteisiin, sekä esimerkiksi lisämyyntiin. Erilaiset koulutustaustat olivat auttaneet asiakaspalvelutilanteissa.

Monimuotoisuusjohtamiseen ja monimuotoisuuden edistämiseen liittyen keskusteltiin työntekijöiden ja esihenkilöiden kanssa rekrytoinnin, syrjinnän ja tasa-arvoisuuden aiheiden kautta. Marketaupoissa rekrytoinnissa mietitään millainen persoona, työkokemus ja elämäntilanne sopii sen hetken tilanteeseen organisaatiossa haettavaan paikkaan. Kun työntekijää etsitään kiireellisesti, nopea oppiminen on tärkeä ominaisuus. Työntekijät kertoivat, että vaikka ala on hieman naisvaltainen, on yksiköihin palkattu eri ikäisiä, eri koulutustaustaa omaavia ja eri elämäntilanteissa olevia tekijöitä tasapuolisesti. Esihenkilöt kertoivat, että mahdolliseen syrjintään puututaan napakasti ja työntekijät kokivat saavansa työskennellä omana itsenään, omalla tyylillään. Esihenkilöt kertoivat, että ovet ovat avoinna asialle kuin asialle ja työntekijät kokivat, että esihenkilöille voi kertoa mietteistään.

Rekrytointitilanteissa esihenkilöt miettivät millainen persoona, työkokemus sekä elämäntilanne sopii juuri sen hetkiseen täytettävään työpaikkaan. Rekrytointiin vaikuttaa myös sen hetkinen tilanne organisaatiossa. Onko tullut yllättävä irtisanoutuminen ja työhön tarvitaan nopealla aikataululla uusi tekijä, vai voiko rekrytointiin käyttää enemmän aikaa? Kun tekijää tarvitaan nopeasti, on tärkeitä ominaisuuksia hakijassa kyky oppia nopeasti, sekä kokemus. Jos aika ei ole kriittinen tekijä, voidaan rekrytointitilanteissa miettiä enemmän sitä, mitä organisaatio voi työntekijälle antaa ja miten organisaatio työntekijästä hyötyy. Jokainen työyksikkö on omanlaisensa, jolloin rekrytoinnissa tarkastellaan usein kokonaisuutta.

Päätulokset

Työntekijät marketkaupoista:

- Monimuotoisuus on työntekijöiden erilaisuutta iässä, sukupuolessa, kokemuksessa, koulutuksessa ja kansalaisuudessa. Monimuotoisuutta luo myös työntekijöiden erilaiset taustat sekä vuokrafirmojen käyttö.
- Monimuotoisuuden koettuja hyötyjä ovat kielitaito, kokemus ja koulutus.
- Monimuotoisuuden johtaminen työntekijän näkökulmasta näkyy tasa-arvoisena kohteluna, mahdollisuutena puhua asiasta kuin asiasta sekä työntekijöiden vahvuuksien huomioimisena. Toiveita huomioidaan ja työtä saa tehdä omana itsenään. Marketkauppoihin palkataan eri ikäisiä, eri koulutustaustaa omaavia ja eri elämäntilanteissa olevia tekijöitä tasapuolisesti.

Esihenkilöt marketkaupoista:

- Monimuotoisuus on työntekijöiden erilaisuutta iässä, sukupuolessa, kokemuksessa, koulutuksessa, elämänvaiheessa ja kansalaisuudessa.
- Monimuotoisuuden koettuja hyötyjä ovat kielitaito ja kokemus sekä iän tuomat hyödyt.
- Monimuotoisuutta edistetään puuttumalla mahdolliseen epäasialliseen käyttäytymiseen sekä syrjintään ja mahdollistamalla tasapuolista osaamista.

Opinnäytetyötä tehdessä nousi esiin pari kehityskohdetta. Ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä löytyi marketkauppojen yksiköistä, mutta pääasiassa työntekijät olivat suomalaisia. Ehkä kaupan alalla voitaisiin työllistää enemmänkin ulkomaalaistaustaisia tekijöitä ja näin vahvistaa monimuotoisuutta? Toisena kehityskohteena on aiemmin työssä mainittu monimuotoisuuslupaus. Duunito-
rin listaus monimuotoisuuslupauksen tehneistä yrityksistä ei sisältänyt kaupan alan yksiköitä. (Monimuotoisuuslupauksen... n.d). Jos monimuotoiseen työväestöön on halua pyrkiä, voisiko tämä olla

ensimmäinen askel sitä kohti? Kaupan alalle ennustetut muutokset tulevat muuttamaan työntekijöiden osaamis- ja koulutustarvetta. Digiosaaminen, vastuullisuus, muutososaaminen sekä ihmisten ja osaamisen johtamis- ja valmentamistaidot ovat osana tulevaisuuden osaamistarpeita alalla. (Kts. 2.3. Kaupan alan tulevaisuus) Tuleviin muutoksiin voisi olla apuna monimuotoiset tekijät.

Kehitysehdotukset

- Monimuotoisuuden vahvistaminen palkkaamalla ulkomaalaistaustaisia työntekijöitä lisää
- Monimuotoisuuslupauksen tekeminen

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää monimuotoisuuden johtamisen nykytilanne marketkaupoissa sisältäen monimuotoisuuden johtamisen tapoja, monimuotoisuuden edistämisen keinoja sekä monimuotoisuuden hyödyntämistä. Tarkoituksena oli tehdä työ, joka tutkii kaupan alan monimuotoisuuden osa-alueita, tuoden esiin samalla monimuotoisuuden hyötyjä sekä mahdollisia kehitysehdotuksia kaupan alan esihenkilöille monimuotoisuuden johtamiseen liittyen.

Opinnäytetyössä selvitettiin teoriaan pohjautuen mitä monimuotoisuuden johtaminen on ja haastattelujen kautta monimuotoisen työväestön hyöty. Tutkimusta tehdessä kävi ilmi, että kaupan alalta löytyy monimuotoisuutta. Monimuotoisuus näkyi iän, koulutuksen, kokemuksen, elämäntilanteiden sekä hieman kansalaisuuden kautta. Monimuotoisuutta johdettiin kaupan alalla mahdollistamalla työntekijöille tasa-arvoinen työyhteisö ja omien vahvuuksien hyödyntäminen. Kaupan alalta löytyi haastattelujen perusteella inklusiivisen työilmapiirin omaavia yksiköitä. Työntekijät opettivat toinen toistaan, työtä sai tehdä omana itsenään ja asiasta kuin asiasta sai puhua esihenkilön kanssa. Kaupan alalla työvuoroissa hyödyttiin monimuotoisuudesta arjen askareissa ja asiakaspalvelutilanteissa. Asiakaspalvelutilanteisiin apua saatiin erilaisista koulutustaustoista ja työkokemuksesta sekä kielitaidosta. Ahkeruus ja tehokkuus olivat myös hyötyä tuovia tekijöitä. Nuoret toivat vanhempaan työväestöön uutta puhtia ja vastaavasti vanhempi työväestö toi nuorille tekijöille pysähtyneisyyttä.

Opinnäytetyössä suuremmalla haastateltavien määrällä, olisi voitu päästä käsittelemään monimuotoisuuden osa-alueita laajemmin. Opinnäytetyön koettiin kuitenkin onnistuneen haastattelujen osalta, sillä haastateltavat henkilöt toivat arvokasta tietoa. Haastateltavat henkilöt vastasivat mahdollisuuksien mukaan useammasta kuin yhdestä yksiköstä. Opinnäytetyön teoriaosuus onnistui myös, sillä monimuotoisuuden laajaa aihetta pystyttiin kiteyttämään luotettavista lähteistä.

Opinnäytetyö tuo hyötyä kaupan alan esihenkilöille. Monimuotoisuus ei kaupan alalla varmasti-kaan ole vieras aihe, mutta työllä tuodaan esiin tärkeää tietoa, joka on hyvä pitää mielessä johtajuusosaamista ja tulevaisuutta ajatellen. Opinnäytetyön lukemalla saa tietoa monimuotoisuudesta, sen johtamisesta ja edistämisestä sekä mitä sillä voidaan saada aikaan. Tietoisuus monimuotoisuuden hyödyistä hukkuu helposti arjen kiireisiin.

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyössä tietoperusta koottiin ajankohtaisista ja luotettavista lähteistä. Lähteissä mm. Opetushallituksen sekä Työterveyslaitoksen julkaisuja, yritysvastuuverkosto FIBS:n materiaaleja, sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Työssä käytettiin tiedonkeruumenetelmänä haastatteluja, joihin haastateltavat henkilöt valittiin marketkauppojen yksiköistä. Haastattelut toteutettiin puhelimitse, sähköpostin välityksellä sekä opinnäytetyön tekijän työpaikalla käytettävän sovelluksen Workplacen chatin kautta, ennalta suunniteltujen haastattelukysymysten avulla.

Puhelimitse käydyt haastattelut litteroitiin tarkasti. Haastattelujen vastaukset säilytettiin huolellisesti ja vastaajien henkilöllisyys ja yksiköt pidetään salassa. Opinnäytetyössä käytetyt materiaalit poistetaan, kun niitä ei enää tarvita. Tutkimuksen luotettavuutta oltaisiin voitu nostaa haastattele-malla useampaa esihenkilöä marketkauppojen yksiköistä, mutta valitut haastateltavat pystyivät vastaamaan haastattelukysymyksiin useammasta yksiköstä.

Tutkimuksissa eettisyyttä voidaan jakaa kolmeen luokkaan. Ensimmäisenä tutkimusaiheen eettinen oikeutus, eli miksi kyseisen aiheen tutkiminen on perusteltua. Toinen eettiseen arviointiin liittyvä luokka, on tutkimusmenetelmät. Saadaanko tavoiteltu tieto suunnitellulla aineistonkeruunetelmällä? Kolmantena tutkimusaineiston analysointi ja raportointi. Tutkimustulokset tulee

raportoida rehellisesti ja tarkasti ja tutkittavien anonymiteetti säilytettävä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006.)

Monimuotoisuuden johtamisen tutkiminen on hyödyllistä, kun mietitään tulevaisuutta. Aikaisemmin työssä mainitut tulevaisuuden sekä jo nykyhetken muutokset, kuten väestönmuutos ja maahanmuutto lisäävät ja tulevat lisäämään monimuotoisuutta. Monimuotoisuudesta löytyy jo paljon tietoa ja sitä tutkimalla voidaan tuoda hyödyllistä tietoa esihenkilöille. Opinnäytetyössä on saavutettu tavoiteltu tieto niillä aineistonkeruumenetelmillä, jotka alun perin valittiin. Teoriatieto erilaisista lähteistä toi tutkimukselle hyvän pohjan, jota saatiin laajennettua haastatteluilla. Tutkimuksen tulokset on raportoitu ja esitetty rehellisesti ja tarkasti. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua, että opinnäytetyö julkaistaan, mutta mitään henkilötietoja tai tarkkoja yksikötietoja ei tulla käyttämään.

Luotettavuusvarauma

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi tapahtuu tutkijan arvioinnin ja näytön kautta. Luotettavuutta voidaan mitata reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tulosten pysyvyyttä, eli jos tutkimus toteutetaan uudelleen, tulisi tulosten olla samanlaiset. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Oikeiden asioiden tutkiminen liittyy tutkimuksen suunnitteluun sekä aineiston huolelliseen analysointiin. (Kananen. 2017, 175–176.)

Jos tutkimus toteutettaisiin lähivuosina uudelleen, tulokset luultavasti pysyisivät samanlaisina. Suomen väestönrakenne tulee jatkamaan muutostaan tulevaisuudessa. Työväestö ikääntyy ja maahan muuttava väestö lisääntyy. Jos monimuotoisuuden johtamiseen lähdetään panostamaan entistä paremmin, voivat uudelleen tehdyn tutkimuksen tulokset muuttua. Työssä käsitellään kuitenkin nykytilannetta, joka ei välttämättä tule muuttumaan kovin nopealla aikataululla. Opinnäytetyön suunnittelu taas on alkanut ajatuksen tasolla jo puoli vuotta ennen toteutusta, jolloin aihe on pikkuhiljaa rajautunut ja tutkimusasetelma selkeytynyt. Aineisto on säilytetty ja analysoitu huolellisesti ensiksi aineistoa litteroimalla ja seuraavana teemoitellen.

Luotettavuuskriteereinä voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa alla lueteltuja tekijöitä:

- Informantin vahvistus (tutkitun kannalta)
Aineisto luetutetaan haastattelulla henkilöllä, jotta saadaan varmistettua oikea tulkinta.
- Vahvistettavuus
Tiedon kerääminen useista eri lähteistä.
- Arvioitavuus/dokumentaatio (intersubjektiivisuus)
Valintojen perustelu, mahdollisuus ratkaisujen jäljittämiseen ja arviointiin. Alkuperäinen tutkimusaineisto säilytetään.
- Tulkinnan ristiriidattomuus
Tulkintavirheiden välttäminen, esimerkiksi kaksi tutkijaa tekee saman tulkinnan aiheesta.
- Saturaatio (kylläntyminen)
Vahvistetaan luotettavuutta sillä, että vastaukset alkavat toistamaan itseään. Sama tieto löytyy monesta lähteestä.
- Aikaisemmat tutkimukset (kriteerivaliditeetti)
Aikaisemmista tutkimuksista voidaan hakea vahvistus oman tutkimuksen tuloksiin, jos tulokset ovat samankaltaisia. (Kananen. 2017,176–179.)

Haastatteluiden tulosten oikea tulkinta on varmistettu työtä tehdessä tarkentamalla epäselväksi jääneitä kohtia, jos vastaus ei ole ollut haastattelijalle selkeä. Tietoa opinnäytetyöhön on kerätty useista eri lähteistä, jolloin on saavutettu vahvistettavuuden lisäksi saturaatio. Esimerkiksi monimuotoisuudesta haettu tietoa neljästä eri lähteestä, joissa on listattuna samanlaisia monimuotoisuuden tekijöitä:



Kuvio 4. Luotettavuusvarauma

Työn arvioitavuuteen liittyen, opinnäytetyössä käytettyjen tutkimusmenetelmien käyttöä on perusteltu sekä opinnäytetyössä esitetyt tiedot ovat jäljitettävissä. Haastattelut ovat litteroitu ja tallennettuna, kunnes niitä ei enää tarvita. Haastateltaville luvattiin anonymiteetti, jotta työntekijöiden henkilökohtaiset tiedot pysyvät salassa. Tästä syystä opinnäytetyötä voidaan ulkopuolisten toimesta arvioida vain lähdeluettelon sekä opinnäytetyön tekijän oman arvioinnin kautta.

Täysin samanlaista opinnäytetyötä ei ole tehty, jolloin luotettavuuskriteereistä jää tulkinnan ristiriidattomuus sekä aikaisemmat tutkimukset pois. Monimuotoisuuden johtamiseen liittyen muita opinnäytetöitä löytyy, joita tutkittiin ennen opinnäytetyön aloittamista, sekä opinnäytetyötä tehdessä. Samankaltaisia tuloksia löydettiin mm. rekrytointiin, syrjimättömyyteen, monimuotoisuuden piirteisiin ja monimuotoisuuden johtamiseen hyötyihin liittyen.

Lähteet

- Bergbom, B. & Lantto, E. & Leino-Arjas, P. & Ruokolainen, M. & Tarvainen, K. & Varje, P. 2020. Hyvinvointia työstä 2030 – luvulla: Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Julkari. Viitattu 3.1.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- FIBS. N.d. Yritysvastuuverkosto. Viitattu 8.2.2023. <https://www.fibsry.fi/>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Editra Publishing Oy, Helsinki. Viitattu 9.2.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993322544806251>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudemus. Viitattu 28.12.2022. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsingin Kamari Oy. Viitattu 20.11.2022. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993289874806251>
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. N.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Analyysi & tulkinta. Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.12.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. N.d. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Laadullisen tutkimuksen ominaispiireet. Tampere, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.12.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.1.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993276444806251>
- Laaksonen, H & Ollila, S. 2022. Henkilöstöjohtamisen moninaisuus. Oppian. Viitattu 27.11.2022.
- Laukkanen, L. 2020. Mitä monimuotoisuuden johtaminen on? Johtajat ilman rajoja. Viitattu 19.1.2023. <https://www.johtajatilmanrajoja.fi/blogi/2020/8/23/mita-monimuotoisuuden-johtaminen-on>
- Miltä näyttää kaupan alan tulevaisuus? 2019. PAM. Uutiset. Viitattu 29.11.2022. <https://www.pam.fi/uutiset/milta-nayttaa-kaupan-alan-tulevaisuus.html>
- Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 29.12.2022 & 15.1.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinnissa>
- Monimuotoisuusarviointi. N.d. FIBS. Viitattu 20.11.2022 & 29.12.2022. <https://monimuotoisuusarviointi.fi/tietoa/>

Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi? N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 30.11.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatioissa/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-mita-ja-miksi>

Monimuotoisuusjohtamisen itsearviointi- työkalu. 2021. FIBS. Viitattu 30.11.2022 & 2.1.2023 & 1.2.2023. <https://monimuotoisuusarviointi.fi/itsearviointityokalu/>

Moninaisuus lisää hyvinvointia ja kilpailukykyä. N.d. Kaskasmedia. Viitattu 19.1.2023. <https://kaskasmedia.fi/kasvunvara/moninaisuus/>

Monimuotoisuuslupaus. N.d. Duunitori. Viitattu 15.1.2023. <https://duunitori.fi/monimuotoisuuslupaus>

Monimuotoisuuslupauksen tehneet. N.d. Duunitori. Viitattu 15.1.2023. <https://duunitori.fi/tyopaikat/selaa/yritykset/monimuotoisuuslupaus>

Osaamiskorttipakka. N.d. Kaupan osaamistarpeet 2035. Opetushallitus. Viitattu 30.11.2022. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamiskortit_verkkoversio_1.pdf

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.2.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Hyvä tutkimuskäytäntö. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 31.1.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Koodaus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 31.1.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teoria ja tutkimus. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.12.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tutkimusongelmat. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.12.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 28.12.2022. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993376414806251>

Työvalmennuspalvelu Kätevä. N.d. Jyväskylän Kaupunki. Viitattu 9.1.2023. <https://www.jyvaskyla.fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/vammaisten-palvelut/paiva-ja-tyotoiminta/tyoalennuspalvelu-kateva>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Millainen on kaupan alan tulevaisuus? Tiedote. Valtioneuvosto. Viitattu 28.11.2022. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/millainen-on-kaupan-alan-tulevaisuus-tulevaisuusselonteon-valmistelussa-tarkastellaan-kaupan-alaa-kokonaisvaltaisesti-ja-eteenpain-katsovasti->

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Monimuotoisuudesta menestystä. Opas. Valtioneuvosto. Viitattu 19.1.2023. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163976/TEM_opaat_2022_1_04042022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

What is diversity, equity, and inclusion? 2022. Artikkel. McKinsey & Company. Viitattu 10.2.2023. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko, esihenkilöt

1. Miten monimuotoisuus näkyy teidän yksikössänne?

2. Onko työntekijöiden monimuotoisuus tuonut hyötyä kaupan tehtävissä? Jos on niin millaista?

(Kielitaitoa, kokemusta, asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyttä, vaikutusta organisaation julkisuuskuvaan, uutta näkökulmaa työvuoroihin/työtehtäviin/perehdytykseen...)

3. Edistetäänkö monimuotoisuutta rekrytoinnissa?

4. Tiedostetaanko monimuotoista henkilöstöä johdettaessa mahdollisuus syrjintään ja epäasialliseen käyttäytymiseen ja puututaanko siihen tarvittaessa?

(Henkilöstöllä on väyliä ilmoittaa epäkohdista ja henkilöstö uskaltaa tuoda ilmi huomattuja väärinkäytöksiä, syrjintää tai epäasiallista käyttäytymistä.)

Liite 2. Haastattelurunko, työntekijät

1. Millä tavalla monimuotoisuus näkyy teidän yksikössänne? Tai jossain muussa vierailussa yksikössä?
2. Osataanko monimuotoisuutta hyödyntää esihenkilön toimesta?
3. Onko jotain esimerkkiä, kun työporukan monimuotoisuus on ollut avuksi työvuoron aikana?
4. Tuntuuko oma työpaikka tasa-arvoiselta? Voitko olla oma itsesi ja hyödyntää sitä? (Esihenkilön mahdollistamana)